

การบริหารธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์

ธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ ถือว่าเป็นธุรกิจหนึ่ง ในการช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ให้มีเงินทุนในการประกอบอาชีพ สามารถสร้างรายได้ให้กับครอบครัว และตอบสนองความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ ให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งในปัจจุบันได้เกิดปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และภัยธรรมชาติ ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้และวินัยทางการเงินของสมาชิกสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาหนี้ค้างชำระเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ การให้สินเชื่อไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหนี้ค้างชำระได้ เมื่อมีปัญหานี้ค้างชำระเกิดขึ้นแล้ว กรมส่งเสริมสหกรณ์ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง จึงต้องมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระที่เกิดขึ้นให้ลดน้อยลง และควบคุมมิให้มีอัตราเพิ่มของหนี้ค้างชำระ จากการกำกับแนะนำส่งเสริมของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด โดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่ของแต่ละจังหวัดคอยเป็นพี่เลี้ยงในการให้คำแนะนำ ปรึกษาแก่สหกรณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจด้านสินเชื่อของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ โดยการบริหารจัดการหนี้ ไม่ให้เป็นหนี้ค้างชำระและแก้ไขหนี้ค้างชำระอย่างเป็นระบบ ทำให้ลูกหนี้ชำระหนี้คืนได้ ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อเพื่อให้ดำเนินงานเกี่ยวกับการพิจารณาสินเชื่อและการใช้สินเชื่อให้เกิดประโยชน์และทรงคุณค่าแก่ทุกฝ่ายการบริหารสินเชื่อเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับศาสตร์และศิลป์ซึ่งผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารสินเชื่อทุกคนจะต้องศึกษาทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อนำไปสู่ภาคการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การบริหารสินเชื่อเป็นศาสตร์นั้น หมายความว่า จะต้องนำหลักเกณฑ์ทางการทฤษฎีต่างๆ มาเป็นหลักคิดพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารสินเชื่อเป็นศิลป์นั้น หมายความว่า ในการนำเอาหลักคิดทฤษฎีต่างๆ ทางสินเชื่อมาสู่วิธีการปฏิบัตินั้น จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการที่เหมาะสมโดยผนวกเข้ากับการบริหารและสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องในการบริหารสินเชื่อของสหกรณ์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โดยนำหลักการบริหารทั่วไป มาใช้ในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ ประกอบด้วย

๑. การวางแผน (Planning) คือ ต้องการให้ผู้ขอกู้หรือผู้ขอรับสินเชื่อได้รับเงินกู้แล้วสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ได้เต็มที่ มีผลคุ้มค่ากับดอกเบี้ย จนสามารถส่งชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยได้ในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น การวางแผนจะต้องกำหนดนโยบายเป้าหมายและวิธีการที่ชัดเจน เพื่อให้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้รวมทั้งต้องคำนึงถึงการเตรียมทรัพยากรต่างๆ ให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน

๒. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับรูปแบบการบริหารสินเชื่อตามที่ได้กำหนดไว้ในเป้าหมายและวัตถุประสงค์การจัดประเภทงานและสายให้มีความสอดคล้องกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับภารกิจวัตถุประสงค์ และสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน (Staffing) การจัดคนให้เหมาะสมกับงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารงานสินเชื่อ ดังนั้น จึงควรเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับงานเพื่อให้สามารถทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งยังต้องพิจารณาในเรื่องปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละสายงาน เพื่อให้ทุกคนทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันขององค์การเป็นสำคัญ

๔. การกำหนดสายการบังคับบัญชา (Directing) เป็นการกำหนดความรับผิดชอบของคนในองค์การว่าใครขึ้นตรงต่อใคร เพื่อประสานการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดหน้าที่ในการควบคุมประสิทธิภาพของการบริหารจัดการว่าภารกิจได้ดำเนินงานไปตามขั้นตอน และแผนงานที่วางไว้หรือไม่ หากมีข้อบกพร่องหรือปัญหาในขั้นตอนใดก็สามารถนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขได้ถูกต้องและทันต่อเวลา

นอกจากการนำหลักการบริหารทั่วไป มาใช้ในการบริหารสินเชื่อของสหกรณ์แล้ว สหกรณ์ยังต้องมีหลักบริหารเฉพาะกับสินเชื่อ มาใช้ควบคุมด้วย ได้แก่

๑. การควบคุมลูกหนี้ให้ใช้เงินกู้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์เป็นวิธีการเริ่มต้นที่จะควบคุมให้ลูกหนี้ใช้เงินกู้ให้มีคุณภาพและเกิดประโยชน์มากที่สุด เช่น ถ้าลูกหนี้แจ้งว่าจะขอสินเชื่อเพื่อลงทุนในการปรับปรุงที่ดินหรือนำไปซื้อเครื่องจักรเครื่องมือการเกษตรก็ต้องมีมาตรการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินกู้ของลูกหนี้ว่าได้ดำเนินการถูกต้องตามวัตถุประสงค์จริงๆ มิใช่ นำเงินไปใช้จ่ายนอกวัตถุประสงค์หรือนำเงินไปชำระหนี้บุคคลอื่นที่ต้องเสียดอกเบี้ยที่สูงกว่าเพราะจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการใช้เงินกู้และจะกระทบต่อการชำระหนี้ในที่สุด

๒. การควบคุมให้ลูกหนี้ปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงผู้ให้กู้ต้องมีศิลปะในการควบคุมติดตามให้ลูกหนี้ปฏิบัติตามพันธกรณีหรือเงื่อนไขตามสัญญาผูกพันอย่างเคร่งครัดสม่ำเสมอการละเลยไม่เอาใจใส่ของผู้ให้กู้อาจเป็นสาเหตุให้ลูกหนี้ละเลยการปฏิบัติตามเงื่อนไขจนเป็นเหตุให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ในที่สุด เช่น การจ่ายเงินกู้เป็นรายงวดตามความก้าวหน้าของโครงการเป็นต้น

๓. การช่วยเหลือดูแลการดำเนินงานของลูกหนี้โดยการติดตามผลการประกอบการของลูกหนี้เป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ ตามความเหมาะสมเพื่อให้รู้ว่าลูกหนี้แต่ละคนมีสถานะเป็นอย่างไรรวมถึงความเคลื่อนไหวของลูกหนี้และคุณภาพหนี้ว่ามีแนวโน้มไปในทิศทางใด

๔. การดูแลหลักประกันไม่ให้เสื่อมค่าผู้ให้กู้จะต้องมีการติดตามตรวจสอบหลักทรัพย์หรือสิ่งทีนำมาเป็นหลักประกันเงินกู้เพื่อมิให้เกิดการกระทำที่มีผลต่อการเสื่อมค่าของหลักประกันในกรณีที่เป็นที่ดินก็ควรมีการติดตามดูแลและการใช้ประโยชน์ของที่ดินในทางที่ไม่ทำให้ที่ดินนั้นเสื่อมค่า เช่น การบุกรุกที่ดินการขุดหน้าดินขายกรณีเป็นทรัพย์สินอื่นก็ต้องจัดให้มีการประกันภัยตามสมควรมิฉะนั้นแล้วเวลาที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามสัญญาผู้ให้กู้สามารถที่จะบังคับชำระหนี้เอาจากหลักประกันได้ แต่หากหลักประกันเสื่อมค่าก็จะมีผลเสียหายต่อผู้ให้กู้เพราะจะทำให้ผู้ให้กู้มีโอกาสได้รับชำระหนี้้น้อยลง หรือได้รับชำระคืนไม่เต็มตามจำนวน

๕. การดูแลอายุความและความสมบูรณ์ของเอกสารสัญญาเอกสารสัญญาหรือข้อตกลงต่างๆ ถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับการให้สินเชื่อหากเอกสารไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ หรือเกิดการชำรุดสูญหายจะมีผลต่อการบังคับชำระหนี้ได้ ดังนั้น การจัดเก็บเอกสารการกู้ก็จะต้องจัดทำอย่างเป็นระบบและต้องดูแลให้มีความปลอดภัยนอกจากนี้การดูแลในด้านอายุความของสัญญาก็เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องจัดให้มีระบบการควบคุมที่ถูกต้องหากมีการปล่อยให้สัญญาขาดอายุความจะมีผลกระทบต่อ การบังคับชำระหนี้ตามกฎหมายได้

๖. การเตรียมมาตรการแก้ไขปัญหาลูกหนี้ หากพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นกับลูกหนี้อื่นจะมีผลกระทบต่อ การชำระหนี้ผู้ให้กู้จะต้องมีมาตรการรองรับเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ผลสำเร็จของการให้กู้ก็คือ การที่ลูกหนี้สามารถชำระหนี้ได้ครบถ้วนภายในเวลาที่กำหนด ดังนั้น หากมีปัญหากเกิดขึ้นกับลูกหนี้แล้วผู้ให้กู้สามารถให้การช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง และทันต่อเวลา จะมีผลให้ลูกหนี้มีคุณภาพดีขึ้นและมีโอกาสที่ลูกหนี้จะชำระหนี้ได้ตามกำหนด หากมีปัญหาลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดก็ควรมีมาตรการอื่นรองรับ เช่น การยืดเวลาในการชำระหนี้ การผ่อนปรนเงื่อนไขการชำระหนี้ การให้เงินกู้เพิ่มหรือการลดดอกเบี้ยบางส่วนให้แก่ลูกหนี้ เป็นต้น

และสหกรณ์ควรนำหลักการวิเคราะห์เครดิต (Credit Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสมาชิกด้วย เพื่อดูความสามารถในการหารายได้และการชำระหนี้ และเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการให้เครดิตสินเชื่อ หรือขยายสินเชื่อแก่สมาชิกสหกรณ์ ซึ่งเป็นการป้องกันปัญหาหนี้ค้างชำระและช่วยให้การดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หลักการวิเคราะห์เครดิต (Credit Analysis) ประกอบด้วย

๑. Character คือ คุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อเป็นการวิเคราะห์ ถึงอุปนิสัยใจคอและพฤติกรรมของผู้ขอสินเชื่อว่ามีความรับผิดชอบและความเต็มใจในการชำระหนี้มากน้อยเพียงใดโดยพิจารณาได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑.๑ คุณสมบัติและประวัติส่วนตัวอุปนิสัยทั่วไปข้อมูลเกี่ยวกับครอบครัวอายุนิติภาวะการคำสั่งคม ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อหนี้สิน ความตรงต่อเวลาในการชำระหนี้ ความสม่ำเสมอในการชำระหนี้ ชื่อเสียงส่วนตัว เป็นต้น

๑.๒ คุณสมบัติเฉพาะด้าน เช่น หน้าที่การงาน ความสามารถ ความชำนาญประสบการณ์ ความคิด ความอ่าน เป็นต้น

๒. Capital คือ ทุนของธุรกิจเป็นการวิเคราะห์ถึงฐานะการเงินซึ่งได้แก่สินทรัพย์ หนี้สินและทุนของธุรกิจนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรสำหรับทุนของธุรกิจนั้น หมายถึงส่วนที่เจ้าของหรือผู้ประกอบการนำมาลงไว้ในธุรกิจ ในการวิเคราะห์จะพิจารณาส่วนของสินทรัพย์ที่มีเหนือหนี้สินเพื่อเป็นหลักประกันความปลอดภัยในกรณีที่ คุณสมบัติและความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ขอกู้ไม่ค่อยดีนัก โดยดูจากอัตราส่วนกำไรต่อทุนและอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน อย่างไรก็ตามมีข้อควรระวังว่า ส่วนของเจ้าของที่รวมทั้งสินทรัพย์ที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนจะมีมูลค่าเท่าใดแยกเป็นสัดส่วนได้หรือไม่ในกรณีที่จะต้องมีการชำระบัญชี

๓. Capacity คือ ความสามารถในการชำระหนี้สินเป็นการวิเคราะห์สมรรถภาพในการหารายได้ถ้าเป็นการขอสินเชื่อส่วนบุคคลจะพิจารณาจากคุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อในรูปค่าจ้างเงินเดือนรายได้อื่นๆ เป็นหลัก แต่ถ้าเป็นนิติบุคคลจะวิเคราะห์ถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อดูความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจโดยวิเคราะห์รายได้รายจ่าย และกำไรของธุรกิจจะใช้พิจารณาจากงบการเงินแผนการดำเนินงานแผนการชำระหนี้สินโดยปกติเงินที่จะนำมาชำระหนี้ ควรจะเป็นเงินรับสุทธิจากการดำเนินงานนั้นคือกำไรของธุรกิจนั่นเอง

๔. Collateral คือ หลักประกันในการพิจารณาและตัดสินใจเกี่ยวกับเครดิตหลักประกันเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะตัดสินใจต้องพิจารณาร่วมกับปัจจัยอื่นๆ ด้วย ประกันเป็นเพียงการช่วยลดความเสี่ยงทางการเงินในกรณีที่ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินในอนาคตไม่เป็นไปตามที่คาดคะเนไว้คือเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหลักทรัพย์ที่ใช้ค้ำประกันได้แก่ที่ดินโรงเรือนสิทธิการเช่าพันธบัตรหุ้นของบริษัทอื่นหรือบุคคลที่เชื่อถือได้มาค้ำประกัน

๕. Condition คือ สภาพการณ์ทั่วไปเช่นภาวะเศรษฐกิจนโยบายของรัฐบาลการเมืองกฎหมายภาษีเงินได้ ฟ้ออากาศการขึ้นราคาของน้ำมันดิบปัญหาวัตถุดิบปัญหาแรงงานการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศภาวะเงินเฟ้อเทคโนโลยีเทคนิคการผลิต เป็นต้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ การชำระหนี้ได้จำเป็นต้องวิเคราะห์ให้ได้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ

วรรณภา วงศ์สายทอง

ตำแหน่ง นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ

กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง